

0-795741

*На правах рукописи*



**Ломейко Анна Владимировна**

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ НАЛОГОВЫМИ РИСКАМИ  
В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Волгоград 2011

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Волгоградский государственный университет».

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
Ермоченко Ольга Николаевна.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Кириллова Ольга Святославовна;  
доктор экономических наук, профессор  
Литвинова Алла Владимировна.

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет».

Защита состоится 28 декабря 2011 г. в 12:00 на заседании диссертационного совета Д 212.029.04 при ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный университет» по адресу: 400062, г. Волгоград, просп. Университетский, 100, ауд. 4-01 «А».

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный университет».

Автореферат разослан 25 ноября 2011 г.



Ученый секретарь диссертационного совета  
кандидат экономических наук, доцент

И.Д. Аникина

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Налогообложение является обязательным элементом системы государственного управления и служит одним из инструментов осуществления ее функций: политических, социальных или экономических. Но в России на данном этапе сложилась ситуация, когда налоговая система ориентирована в основном на сбор налоговых доходов, а задачам регулирования и стимулирования экономического развития не уделяется должного внимания, что в совокупности увеличивает налоговые риски хозяйствующих субъектов.

Нормативно-правовое регулирование российского налогообложения трудно прогнозируется, постоянное внесение изменений в законодательство не устраняет существующих неясностей и пробелов, что порождает дополнительные судебные прецеденты.

В данных условиях риски предприятий, связанные с налогообложением, возрастают, соответственно и появляется необходимость в управлении ими. Неопределенность и неоднозначность толкования законодательства о налогах и сборах, фискальная направленность налогового администрирования и контроля сдерживают экономический рост предприятий и угрожают их безопасности.

В существующих условиях организациям необходимо уделять больше внимания формированию механизма защиты от угроз, вызванных недочетами государственной системы налогообложения, чтобы они не оказывали негативного влияния на развитие бизнес-субъектов и достижение ими поставленных целей, что подтверждает актуальность темы разработки методов управления налоговыми рисками коммерческих организаций в процессе принятия налоговых решений.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросам теории налогов и налогообложения посвящены работы таких российских ученых, как А.М. Александров, А.В. Брызгалин, Е.Н. Евстигнеев, О.С. Кириллова, В.Г. Пансков, Г.Б. Поляк, И.Г. Русакова, Д.Г. Черник и многих других, а также

зарубежных, положивших основу данному направлению экономической мысли, в их числе – Дж.М. Кейнс, А. Лаффер, Дж. Милль, В. Петти, А. Пигу, П. Прудон, Д. Рикардо и А. Смит.

К теме налоговых рисков и налоговой безопасности в контексте налогового планирования, налогового права, налогового менеджмента обращались отечественные ученые: Н.В. Бондарчук, Л.И. Гончаренко, Е.Н. Евстегнеева, Л.П. Королева, А.В. Литвинова, М.Р. Пинская, Д.Н. Тихонов, С.А. Филина и другие. Налоговые риски в виде налоговых санкций рассмотрены в работах по налоговому праву И.Д. Еналеевой, В.С. Жестковым, В.А. Мальцевым, С.Г. Пепеляевым, Д.М. Щекиным и многими другими.

Вопросы налогового планирования: принципы, классификация, этапы и методы – разрабатывались в трудах таких российских исследователей, как В.А. Бабанин, И.А. Бланк, Н.В. Бондарчук, А.В. Брызгалин, Е.С. Вылкова, А.Р. Горбунов, Л.В. Дуканич, Е.Н. Евстигнеев, В.А. Кашин, В.Я. Кожинов, Т.А. Козенкова, И.А. Майбуров, Б.А. Рогозин, А.В. Ройбу, М.В. Романовский, Ф.Н. Филина, О.В. Фишер, Д.Г. Черник, Т.Ф. Юткина, и других.

Управление налоговыми рисками в литературе выступает как подраздел налогового планирования, как составная часть налогового менеджмента в работах С.В. Барулина, Д.Ю. Мельник, И.В. Родионова, Н.Н. Селезневой и других ученых-экономистов.

Однако вопросы обеспечения налоговой безопасности организации не нашли полного отражения в работах указанных авторов. В литературе часто даются практические схемы минимизации налогов, но при этом отсутствуют комментарии о возможных неблагоприятных последствиях их применения. Различные инструменты и методы снижения налоговых рисков представлены бессистемно, не охватывая всю совокупность их видов. В то же время отсутствие адекватного и системного управления выявленными и оцененными налоговыми рисками может привести к существенным потерям для организации, как финансовым, так и репутационным.

Таким образом, существует потребность в обобщении и теоретической проработке проблемы управления налоговыми рисками в целях обеспечения налоговой безопасности организации с дальнейшим формированием универсального подхода, что определяет актуальность тематики диссертационного исследования и предопределяет его цель и задачи.

Целью диссертационного исследования являются теоретическое обоснование и разработка методического инструментария управления налоговыми рисками коммерческой организации, способного обеспечить принятие решений, направленных на повышение уровня ее налоговой безопасности.

В соответствии с выбранной целью в работе ставятся и решаются следующие задачи:

- выделить признаки отбора налоговых рисков, управление которыми дает наибольшую эффективность для повышения качества налоговых решений и повышения налоговой безопасности коммерческой организации;

- исследовать особенности принятия решений в области управления налоговыми рисками коммерческих организаций;

- определить отрицательные и положительные аспекты налогового планирования, учитываемые при управлении налоговыми рисками организации;

- комплексно представить этапы управления налоговым риском для обоснования налоговых решений, принимаемых на каждом из них и направленных на повышение уровня налоговой безопасности организации;

- формализовать налоговые решения разработкой матричной формы совокупности возможных методов управления налоговыми рисками коммерческой организации;

- разработать методику оценки эффективности управления налоговыми рисками для оптимизации решений, направленных на повышение уровня налоговой безопасности коммерческой организации.

**Объектом исследования** являются налоговые риски коммерческой организации (далее – организации), управляемые в целях повышения уровня ее налоговой безопасности.

**Предмет исследования** – финансовые отношения, возникающие в процессе принятия решений по управлению налоговыми рисками организации.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретическую основу исследования составили научные разработки российских и зарубежных ученых по вопросам налогового планирования, риск-менеджмента, управления налоговыми рисками и обеспечения налоговой безопасности. Методологической основой работы является процессный подход к исследованию проблемы снижения налоговых рисков и обеспечения налоговой безопасности организаций.

В качестве основных общенаучных методов применяются анализ и синтез, сочетание исторического и логического инструментария. При обработке фактического материала используются показатели рентабельности и налоговой нагрузки, а также различные методы экономического и финансового анализа: сравнение, группировка, прогнозирование и планирование, коэффициентный анализ, моделирование, прогнозирование и экспертные оценки.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили официальные данные Министерства финансов Российской Федерации и Федеральной налоговой службы; материалы периодической печати, научных и научно-практических конференций; результаты исследований отечественных и зарубежных ученых, опубликованные в печати и размещенные в сети Интернет на сайтах научно-исследовательских центров, занимающихся проблематикой налоговой безопасности, налогового планирования и риск-менеджмента.

**Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту:**

1. Налоговому риску постоянно подвержены все хозяйствующие субъекты по всем видам налогов, однако приоритетными рисками для управления из всей их совокупности являются те, которые представляют угрозу

налоговой безопасности организации. Для выделения таких рисков целесообразно использовать следующие признаки: 1) значительная доля налога (сбора) в общей налоговой нагрузке организации; 2) постоянство обязанности по уплате налога (сбора); 3) вероятность негативного влияния возможных материальных и нематериальных потерь, связанных с исчислением налога, на достижение стратегической цели бизнеса.

2. Особенности принятия решений в области управления налоговыми рисками коммерческих организаций являются: однозначная направленность на снижение налоговых рисков, обусловленная отсутствием, в отличие от других видов риска, прямой зависимости между величиной риска и доходностью; постоянная координация финансовых и юридических служб хозяйствующего субъекта в соответствии с изменениями налоговой политики государства; необходимость учета и взаимоувязки интересов всех участников налоговых отношений: собственников, работников и государства.

3. Выбор решений в рамках налогового планирования оказывает неоднозначное влияние на уровень налоговых рисков. Увеличение налоговых рисков проявляется в возможном признании действий налогоплательщика по сокращению налоговых платежей противозаконными и, соответственно, в потерях организаций в результате наступления налоговой, а также административной и уголовной ответственности. Сокращение налоговых рисков организации в процессе реализации налогового планирования достигается тем, что внимание финансового менеджмента акцентируется на учете налоговых последствий всех операций финансово-хозяйственной деятельности, повышении качества налогового управления в организации с участием финансовых и юридических служб; получаемая при этом налоговая экономия способствует достижению целей бизнеса.

4. Последовательность принятия решений в области управления налоговыми рисками организации состоит из следующих этапов: 1) идентификация налоговых рисков и отбор из их числа наиболее опасных для налоговой безопасности организации на основе анализа налогового поля и

налоговой нагрузки, а также внешних и внутренних факторов, влияющих на величину налоговых рисков; 2) выбор методов управления налоговыми рисками с учетом размера предприятия, в том числе методов налогового планирования, не оказывающих деструктивного воздействия на безопасность организации; 3) осуществление внутреннего налогового контроля в организации; 4) выработка рекомендаций по коррекции недостатков, выявленных в ходе анализа эффективности управления налоговыми рисками. Результаты выполнения предыдущих этапов используются при выполнении последующих.

5. Выбор методов управления налоговыми рисками организации целесообразно осуществлять в соответствии с матрицей налоговых решений, которая позволяет согласовать методы управления налоговыми рисками организации: 1) с анализом внешних (изменения в налоговом законодательстве и частота их принятия, нечеткость законодательных формулировок, наличие внешних структур, угрожающих безопасности организации (недобросовестные конкуренты, рейдеры)) и внутренних (налоговая политика организации, результативность налогового планирования, отношения с налоговыми органами, квалификация финансовых и юридических служб) факторов, влияющих на размер налогового риска; 2) с размером организации (малый, средний, крупный); при этом необходимо исходить из того, что количество применимых методов находится в прямой зависимости от размера организации.

6. Для оценки эффективности управления налоговыми рисками организации и выработки рекомендаций по коррекции принимаемых решений целесообразно проведение анализа и сопоставления двух групп показателей, характеризующих достижение стратегической цели бизнеса и приемлемость уровня налоговых рисков с использованием коэффициентов. Выбор первой группы показателей индивидуален для каждой конкретной организации в зависимости от ее жизненного цикла, среды функционирования, формы собственности, отрасли. При выборе показателей, отражающих уровень налоговых рисков, необходимо ориентироваться на нормативные документы



Федеральной налоговой службы РФ, используемые для отбора кандидатов на проведение выездных налоговых проверок, в которые предлагается ввести следующие дополнительные критерии: 1) отсутствуют крупные налоговые недоимки, штрафы и пени, переплаты в рассматриваемом периоде; 2) налоговая экономия от реализации методов налогового планирования не превышает установленных Уголовным кодексом РФ сумм неуплаченных налогов и сборов, предусматривающих наступление уголовной ответственности, и не ведет к повышению уровня налоговых рисков.

**Научная новизна полученных результатов исследования заключается в следующем:**

— выделены признаки отбора налоговых рисков, управление которыми является приоритетным для повышения уровня налоговой безопасности коммерческой организации, состоящие из выявления: 1) налогов, наиболее значимых с позиций формирования налоговой нагрузки организации; 2) частоты их уплаты; 3) влияния возможных потерь, связанных с исчислением налогов, на достижение стратегических целей бизнеса;

— выделены принципы, определяющие эффективность решений в области управления налоговыми рисками коммерческих организаций, а именно: направленность на сокращение налоговых рисков; зависимость от государственной налоговой политики; учет и взаимоувязка интересов собственников, работников предприятия и государства;

— показаны альтернативное влияние налогового планирования на выбор решений, направленных на снижение уровня налоговых рисков, и эффективность управления ими посредством рассмотрения отрицательных и положительных аспектов применения налогового планирования в организации;

— комплексно представлены этапы принятия решений в области управления налоговыми рисками организации, включающие их идентификацию, выбор и обоснование методов управления налоговыми рисками, в том числе методов налогового планирования, внутренний налоговый

контроль и разработку мероприятий, корректирующих неэффективные решения;

— разработана матрица выбора методов управления налоговыми рисками, основанная на сопоставлении внешних и внутренних факторов, влияющих на величину налоговых рисков, и размера организации, что способствует формализации методического инструментария принятия налоговых решений, дополнительно аргументирует необходимость расширения состава используемых методов управления налоговыми рисками по мере увеличения размера организации;

— предложена методика оценки эффективности управления налоговыми рисками организации на основе соотнесения достижения стратегических целей бизнеса и уровня налоговых рисков, оцениваемого с помощью уточнения и дополнения системы критериев, используемых при планировании выездных налоговых проверок с использованием коэффициентного анализа, что дает возможность разработки рекомендаций по управлению налоговыми рисками, способствующих обеспечению налоговой безопасности организации.

#### **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

Теоретические положения и выводы, изложенные в исследовании, расширяют и систематизируют знания в области налоговых рисков, налоговой безопасности, налогового риск-менеджмента и налогового планирования.

Теоретические материалы могут быть использованы для дальнейших научно-практических разработок в области управления налоговыми рисками коммерческих организаций. Практическая значимость диссертационного исследования определяется возможностью и целесообразностью использования полученных в нем определений, методик, алгоритмов действий, вытекающих из них выводов и рекомендаций по принятию эффективных решений по управлению налоговыми рисками в коммерческих организациях.

**Апробация результатов исследования.** Основные авторские теоретические положения и практические рекомендации докладывались и обсуждались на международных (Новосибирск, 2010, 2011) и всероссийских

(Новосибирск, 2009; Пенза, 2011) научно-практических конференциях, публиковались в научных изданиях.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано одиннадцать работ общим объемом 5,5 п.л., в том числе три статьи в изданиях, рекомендованных ВАК.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы (200 наименований) и 9 приложений. Общий объем диссертации составляет 176 страниц. Работа содержит табличный и графический материал (12 таблиц, 7 рисунков и 2 формулы).

Во *введении* обоснована актуальность темы, определены цель, задачи, предмет, объект исследования, раскрыты его теоретическая и практическая значимость, научная новизна, сформулированы основные положения, выносимые на защиту, отражена апробация полученных результатов исследования.

В *первой главе «Теоретические основы управления налоговыми рисками в коммерческих организациях»* описывается влияние налогообложения на безопасность организации, исследована категория налоговых рисков коммерческих организаций, их видов, признаков и факторов, оказывающих влияние на их величину; рассмотрены особенности принятия решений в области управления налоговыми рисками организаций.

Во *второй главе «Влияние налогового планирования на принятие решений по управлению налоговыми рисками в коммерческих организациях»* рассматривается налоговое планирование как фактор, оказывающий альтернативное влияние на уровень налоговых рисков организации, определены риски налогового планирования и классифицированы методы налогового планирования с описанием оказываемого ими воздействия на налоговую безопасность организации.

В *третьей главе «Методические основы принятия решений по управлению налоговыми рисками в коммерческих организациях»* рассмотрены

этапы управления налоговыми рисками в организации, выделены методы управления налоговыми рисками и способы их выбора, а также методика оценки эффективности управления налоговыми рисками с использованием коэффициентного анализа и сопоставления показателей достижения целей бизнеса и приемлемого уровня налоговых рисков.

В заключении представлены основные результаты исследования, сформулированы выводы и рекомендации научного и практического характера.

## **ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**Управление налоговыми рисками коммерческой организации как способ повышения уровня ее налоговой безопасности.** Налоговые платежи занимают значительную долю в расходах организации и снижают тем самым многие важные финансовые показатели, налогообложение само по себе создает условия для возникновения ситуаций, которые трудно предсказать и в результате которых организация несет различные материальные и нематериальные потери. Первые выражаются в суммах налоговых недоимок и переплат, штрафах, пени, недополученных доходах, снижении уровня прибыли и рентабельности. Нематериальные потери выражаются в утрате статуса добросовестного налогоплательщика и, соответственно, надежного партнера в глазах контрагентов, что также влечет за собой целый комплекс возможных финансовых потерь. Указанные факторы в результате деструктивно влияют на финансовое состояние предприятия и возможности его дальнейшего развития и роста.

Состояние налоговой безопасности организации заключается в балансе достижения стратегических целей бизнеса и приемлемого уровня налоговых рисков, которые имеют свойство постоянного присутствия в деятельности организации в силу законодательной обязанности для всех хозяйствующих субъектов платить установленные налоги и сборы. Управление налоговыми

рисками представляет собой процесс, гармонизирующий согласованность функционирования внутренних структур организации (руководство, юридические, бухгалтерские и прочие службы) и взаимодействие с внешней средой (партнеры, контрагенты, налоговые органы).

Для идентификации налоговых рисков, оказывающих воздействие на организацию, целесообразно отталкиваться от анализа факторов, влияющих на их величину. К внешним факторам относится деятельность государства в сфере налогового регулирования: изменения законодательства и динамика их внесения, качество нормативных актов и организация государственного налогового контроля. Внутренние факторы – принятая на предприятии налоговая политика, квалификация бухгалтеров и юристов, использование методов налогового планирования и организация взаимодействия с проверяющими органами государственной власти – формируются в процессе организации исчисления и уплаты налогов и сборов на предприятии.

Основными налоговыми рисками являются риски изменения налогового законодательства, риски усиления налогового контроля со стороны налоговых органов, риски неэффективной организации бухгалтерского и налогового учетов на предприятии, риски налогового планирования и уголовного преследования за криминальное уклонение от уплаты налогов и сборов, репутационные риски.

Для отбора налоговых рисков, представляющих наибольшую угрозу для безопасности организации, целесообразно использовать следующие признаки, характеризующие структуру налогового поля (совокупности уплачиваемых организацией налогов и сборов) и устойчивость предприятия:

- 1) значительность доли налога (сбора) в общей налоговой нагрузке организации;
- 2) постоянство обязанности по уплате налога (сбора);
- 3) вероятность негативного влияния возможных материальных и нематериальных потерь, связанных с исчислением налогов, на достижение стратегической цели бизнеса.

**Принципы управления налоговыми рисками коммерческих организаций.** Для обеспечения эффективности управления налоговыми рисками необходимо учитывать особенности, вытекающие из природы налогового риска и его влияния на налоговую безопасность коммерческих организаций, и придерживаться следующих принципов:

1. *Принцип учета отсутствия прямой зависимости между величиной налогового риска и доходностью.* Ситуация, когда хозяйствующий субъект идет на сознательное увеличение риска для того, чтобы заведомо получить большую выгоду, не применима в отношении принятия решений по управлению налоговыми рисками.

Так же не представляется возможным полностью исключить все возможные негативные последствия, проистекающие из обязанности по уплате налогов и сборов, так как она появляется одновременно с возникновением самой коммерческой организации. Кроме того, налоговый риск по конкретному налоговому обязательству существует все то время, пока оно действует и не будет отменено.

Таким образом, эффективное управление налоговыми рисками коммерческих организаций носит непрерывный характер и заключается в принятии таких решений, которые будут способствовать снижению размера возможных материальных потерь (штрафов, пени, налоговых недоимок и переплат) и смягчению негативного влияния нематериального вреда (потери статуса добросовестного налогоплательщика, вероятности уголовного преследования ответственных лиц).

2. *Принцип принятия во внимания изменчивости государственной налоговой политики.* Однажды принятые решения в области управления налоговым риском для поддержания их эффективности требуют постоянного контроля и корректировок в силу изменчивости среды функционирования, налогового законодательства, появления налоговых судебных прецедентов.

Принятие решений в области управления налоговых рисков находится в зависимости от государственной политики, связанной с налогообложением. Это

касается не только введения новых налогов и сборов, пересмотра действующих ставок, сроков уплаты и предоставления отчетности, методик расчета налогооблагаемой базы и прочих составляющих государственной системы налогообложения. Необходимо также учитывать судебную практику, которая на современном этапе в России зачастую заменяет корректировку законодательных актов и служит для устранения имеющихся в них многих неясностей и неточностей.

3. *Принцип необходимости гармонизации интересов собственников, работников предприятия и государства.* Принятые налоговые решения оказывают влияние на собственников бизнеса, работников предприятий и государство, как сборщика налоговых доходов.

Целью владельцев коммерческих организаций является максимизация их дохода, которая может быть не достигнута в связи с такими налоговыми рисками, как, в частности, введение новых налогов, ужесточение требований для фирм, применяющих льготные режимы налогообложения.

Работники тоже зависят как от государственной налоговой политики, так и от налоговой политики предприятия, на котором они трудятся. Неэффективная организация бухгалтерского и налогового учетов может привести к недополучению сотрудниками их доходов, например, в связи с неверной калькуляцией суммы пособия по временной нетрудоспособности, неиспользованием всех предусмотренных налоговых вычетов по налогу на доходы физических лиц. Одной из причин ограничения роста заработной платы работников может служить высокий размер отчислений в фонды обязательного страхования. Стремление организации к сокращению налоговой нагрузки не удовлетворяет цели государства по увеличению своих налоговых доходов.

Эффективное управление налоговыми рисками учитывает и обеспечивает взаимосвязку конфликтующих интересов всех заинтересованных сторон налоговых отношений.

**Влияние налогового планирования на выбор решений по управлению налоговыми рисками организации.** Одним из наиболее важных

и противоречивых факторов, влияющих на уровень налоговых рисков организации, является налоговое планирование. Его реализация связана с возникновением дополнительных налоговых рисков, так как рамки законности используемых на предприятии методов налогового планирования не всегда четко очерчены и могут быть оценены налоговыми органами как незаконные. Стремясь к сокращению налоговых обязательств, организации не всегда учитывают вероятные неблагоприятные последствия такой своей деятельности.

Положительный результат налогового планирования может быть достигнут в том случае, если при его реализации учитываются возможные риски и проводится превентивная работа по смягчению либо исключению их негативного влияния. В итоге предприятие получит налоговую экономию, способствующую достижению целей бизнеса, и эффективную организацию налогового процесса, которая выражается в концентрации внимания менеджмента на налоговых составляющих всех операций финансово-хозяйственной деятельности, формировании налоговой грамотности руководства, а также повышении квалификации экономико-юридических служб. Структура работы всего предприятия корректируется в соответствии с целями налогового планирования, а значит усиливается внутренний налоговый контроль и его взаимоотношения с внешней средой. В ходе реализации налогового планирования повышается качество документального оформления сделок и других хозяйственных операций. Постоянный мониторинг законодательства способствует оперативному реагированию как на угрозы, так и на благоприятные изменения налогового характера.

Этапы принятия решений в области управления налоговыми рисками организации. На рисунке 1 представлены этапы принятия решений по управлению налоговыми рисками в процессе обеспечения налоговой безопасности организации.



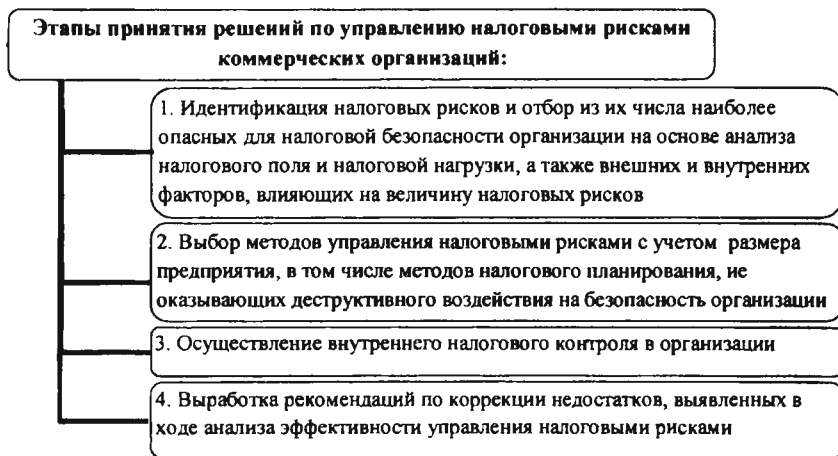


Рисунок 1. Этапы принятия решений по управлению налоговыми рисками коммерческих организаций

Совокупность решений по управлению налоговыми рисками определяется следующей последовательностью. На первом этапе необходимо провести анализ налоговой ситуации на предприятии: определить налоговое поле, налоговую нагрузку. Решение, которое может быть принято на данном этапе – это идентификация налоговых рисков, проводимая путем анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на их величину. К внешним относятся изменения в законодательстве, касающиеся уплаты налогов и сборов, и частота их внесения, нечеткость законодательных формулировок и наличие внешних враждебных структур (рейдеров, конкурентов). Внутренние факторы – это принятая на предприятии налоговая политика, квалификация бухгалтеров и юристов, использование налогового планирования и организация взаимодействия с проверяющими органами государственной власти – формируются в процессе организации процесса исчисления и уплаты налогов и сборов на предприятии

В связи с таким признаком налогового риска, как постоянство, вне зависимости от налогового поля коммерческой организации необходимо отбирать для управления те риски, которые представляют угрозу налоговой

безопасности организации. Для этого предлагается использовать следующие признаки: 1) значительная доля налога (сбора) в общей налоговой нагрузке организации; 2) постоянство обязанности по уплате налога (сбора); 3) вероятность негативного влияния возможных материальных и нематериальных потерь, связанных с исчислением налога, на достижение стратегической цели бизнеса.

Следующим этапом являются выбор, обоснование и реализация методов управления налоговыми рисками, в том числе методов налогового планирования с учетом неоднозначности его воздействия на эффективность управления налоговыми рисками организации. Отталкиваясь от размера налоговой нагрузки, устанавливают потребность и масштабы налогового планирования с учетом его неоднозначного влияния на эффективность управления налоговыми рисками организации. Чем выше доля налоговых платежей в выручке организации, тем выше потребность в налоговом планировании. Каждый из рассматриваемых к реализации методов налогового планирования необходимо оценить с точки зрения его влияния на налоговую безопасность организации и соотнесения возможных рисков с планируемой налоговой экономией.

Автором выделены следующие методы управления налоговыми рисками в коммерческих организациях:

- 1) повышение квалификации финансово-экономических служб организации (M1);
- 2) анализ и документальное подтверждение экономической обоснованности сделок и выбора контрагентов (M2);
- 3) мониторинг налогового законодательства, налоговой судебной практики и получение разъяснений налоговых органов (M3);

4) резервирование денежных средств для погашения возможных налоговых обязательств и претензий (M4);

5) лимитирование сумм рискованных с налоговой точки зрения сделок (M5);

6) гармонизация согласованности действий финансово-экономических и юридических служб организации в плане документального оформления и учета операций хозяйственной деятельности (M6).

Для определения набора методов используется разработанная автором матрица принятия решений (табл. 1).

Таблица 1

**Матрица выбора методов управления налоговыми рисками организации**

Размер организаций		Малые	Средние	Крупные
Внешние	Изменения в законодательстве, касающиеся уплаты налогов и сборов	M1	M1M2M3	M1M2M3 M4
	Частота внесения изменений в законодательство	M1	M1M3	M1M3M6
	Нечеткость законодательных формулировок	M1	M1M4	M1M4M5
	Наличие внешних структур (рейдеры, недобросовестные конкуренты)	—	M2M4	M2M4 M5M6
	Внутренняя налоговая политика предприятия	M2	M2M3 M4M5	M2M3 M4M5M6
Внутренние	Применение налогового планирования	M1M2	M1M2 M3M4	M1M2M3 M4M5M6
	Отношения с налоговыми органами	—	M3M4M5	M3M4M5
	Квалификация бухгалтерских служб	M1	M1M3	M1M3M6
	Уровень юридической поддержки	M1	M1M3	M1M3M6

Как видно из таблицы 1, количество применимых методов управления налоговыми рисками организации находится в прямой зависимости от размера организации, что иллюстрирует рисунок 2.

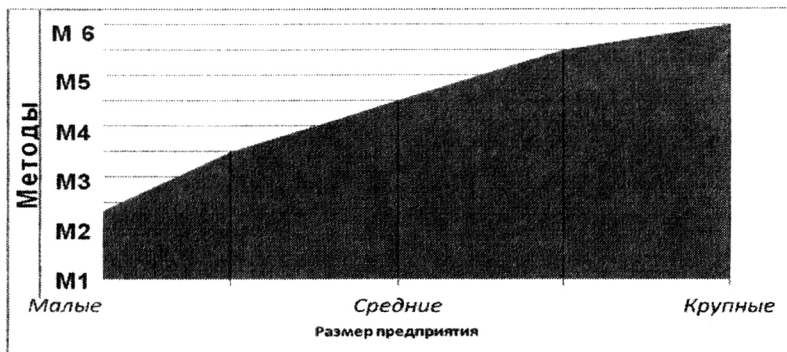


Рисунок 2. Зависимость набора методов управления налоговыми рисками от размера организации

Следующим этапом управления налоговыми рисками организации выступает осуществление внутреннего налогового контроля. Мероприятиями, позволяющими достичь указанной цели, являются оценка эффективности и динамики результатов налогового учета, выраженных в суммах уплачиваемых организацией налогов и сборов, а также оценка эффективности налогового планирования (налоговая экономия) и методов управления налоговыми рисками, определяемая суммами доначисления налогов, штрафов, пени и другими критериями.

Автором предлагается в рамках осуществления внутреннего налогового контроля использовать налоговый бюджет. Его применение в данном случае обусловлено тем, что он содержит в себе данные обо всех уплачиваемых организацией налогах и сборах, их суммах и сроках уплаты, с его помощью можно определить эффективность используемых методов налогового планирования, правильность выбранной налоговой политики, а также выявить возможные налоговые риски.

Заключительным этапом является анализ результатов предыдущих этапов управления налоговыми рисками и выработка рекомендаций по коррекции выявленных недостатков, вызывающих снижение налоговой безопасности организации.

**Методика оценки эффективности управления налоговыми рисками организации.** Задачей эффективного управления налоговыми рисками в организации является не только снижение их уровня до приемлемого, но и недопущение в результате этого процесса создания помех достижению стратегических целей бизнеса. Автором предлагается для оценки эффективности управления налоговыми рисками использовать методику, включающую в себя анализ и соотнесение двух групп показателей, характеризующих состояние организации: достижение цели бизнеса и уровень налоговых рисков.

В первую группу включаются зависящие от отраслевой принадлежности, жизненного цикла, формы собственности и других характеристик индивидуальные стратегические цели организации: рост прибыли, рост выручки, увеличение доли рынка, максимизация стоимости бизнеса, рост чистой прибыли либо чистого денежного потока.

Во второй группе показателей используются критерии самостоятельной оценки рисков для налогоплательщиков, опубликованные в 2007 году на официальном сайте Федеральной налоговой службы и характеризующие добросовестность налогоплательщика с ее точки зрения, а также другие критерии, по мнению автора, свидетельствующие о наличии либо отсутствии у организации налоговых рисков, в том числе вызванных реализацией налогового планирования.

Методика оценки эффективности управления налоговыми рисками организаций, разработанная автором, базируется на коэффициентном анализе. На первом этапе проводится оценка соответствия указанным критериям («да»/«нет»), затем рассчитываются коэффициент соответствия стратегическим целям бизнеса ( $K^{ЦБ}$ ) и коэффициент налоговых рисков ( $K^{НР}$ ) как отношение количества положительных оценок к количеству критериев, применяемых к конкретной организации.

Следующий этап – расчет коэффициента эффективности управления налоговыми рисками, который производится по следующей формуле:

$$K_{\text{Эф}} = \frac{K^{\text{ЦБ}} + K^{\text{НР}}}{2},$$

где  $K_{\text{Эф}}$  – коэффициент эффективности управления налоговыми рисками;

$K^{\text{ЦБ}}$  – коэффициент соответствия стратегическим целям бизнеса;

$K^{\text{НР}}$  – коэффициент налоговых рисков.

Путем анализа полученной величины итогового коэффициента производится оценка эффективности управления налоговыми рисками и определяется необходимость пересмотра используемых методов:

$K_{\text{Эф}} = 1$  – высокая эффективность управления налоговыми рисками, внесение корректировок не требуется;

$K_{\text{Эф}} = (0,5; 1)$  – достаточная эффективность управления налоговыми рисками, необходимо акцентировать внимание на зонах с повышенным налоговым риском;

$K_{\text{Эф}} \leq 0,5$  – управление налоговыми рисками неэффективно, необходимо пересмотреть используемые методы.

Для увеличения аналитической результативности разработанной методики производится оценка эффективности управления налоговыми рисками в нескольких периодах, что дает возможность определить состояние организации в динамике.

Как видно из таблицы 2, в 2010 году эффективность управления налоговыми рисками ЗАО «БАУТЕК» улучшилась и стала достаточной ( $K_{\text{Эф}} = 0,7$ ), оставшиеся проблемы следуют из низкого уровня прибыли и устраняются проведением мероприятий, не входящих в область налоговых решений.

Количественные индикаторы и пороговые значения, используемые в авторской методике, позволяют заблаговременно выявить негативные тенденции, конкретные зоны повышенного налогового риска и выработать рекомендации по внесению коррективов в используемые методы и принимаемые решения по управлению налоговыми рисками в организации.

Таблица 2

## Оценка эффективности управления налоговыми рисками ЗАО «БАУТЕК»

Критерии	2009 год	2010 год	Комментарий
<b>Достижение стратегических целей бизнеса (количество критериев – 2)</b>			
1. Рост выручки от реализации (цель ЗАО «БАУТЕК» на текущем уровне развития)	Нет	Да	В 2009 году роста выручки не было, но в 2010 году экономические показатели ЗАО «БАУТЕК» значительно улучшились, рост составил 26% к прошлому году
2. Рост чистой прибыли (чистого денежного потока)	Нет	Нет	В 2009 – 2010 годах ЗАО «БАУТЕК» понесло убытки
<b>Коэффициент соответствия применяемым критериям (КЦБ)</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	Наблюдается улучшение показателей
<b>Уровень налоговых рисков (количество критериев – 10)</b>			
1. Налоговая нагрузка выше среднеотраслевого значения (для налоговых органов говорит о том, что организация уплачивает установленные налоги и сборы в полном объеме)	Да	Да	В 2010 году налоговая нагрузка снизилась с 18,5% до 12%, но не достигла рискованного уровня (для отрасли, в которой работает завод, средний уровень налоговой нагрузки – 10,2%), следовательно, по этому критерию налоговый риск небольшой
2. Соответствие показателей рентабельности активов и продаж среднеотраслевому значению	Нет	Нет	Среднеотраслевой уровень рентабельности товаров (работ, услуг) – 8,8% (ЗАО «Баутек» – 1,2%); рентабельности активов – 1,6% (ЗАО «Баутек» – 0,7%). Высокий риск
3. Отсутствуют стабильные (более двух лет) и/или крупные убытки от реализации, что подтверждает добросовестность налогоплательщика	Нет	Да	В 2009 году ЗАО «БАУТЕК» понесло крупный убыток, но в 2010 г. размер убытка значительно сократился – налоговый риск небольшой
4. Доля вычетов по НДС не превышает 89% от суммы начисленного налога за 12 месяцев, не имеет место возмещение налога из бюджета	Нет	Да	В 2009 году налоговый риск по этому критерию был большой, так как происходило возмещение НДС в связи с введением в эксплуатацию большого количества дорогостоящего оборудования и имущества. В 2010 году риск снизился
5. Не наблюдается расхождений между бухгалтерской и налоговой отчетностью	Да	Да	Отношение темпа роста расходов по отношению к темпу роста доходов по бухгалтерскому и налоговому учету примерно равны в 2009 – 2010 годах. Риск низкий

Критерии	2009 год	2010 год	Комментарий
6. Соблюдение предельного значения установленных НК РФ величин показателей, предоставляющих право применять спецрежимы (УСН, сельхозналог, ЕНВД)	Да	Да	На ЗАО «БАУТЕК» не применяются спецрежимы. Риск низкий
7. Среди контрагентов отсутствуют перекупщики и посредники, применяющие налоговые спецрежимы, деятельность и налоговое планирование построены на основе наличия экономической целесообразности и деловой цели	Да	Да	Завод не работает по договорам комиссии, а также с организациями, применяющими упрощенный режим налогообложения (за исключением мелких сделок) и прочие льготные режимы налогообложения. Риск низкий
8. Выполняются все разумные требования налоговых органов, не происходит постоянная смена места регистрации фирмы	Да	Да	ЗАО «БАУТЕК» является добросовестным налогоплательщиком, выполняющим все требования налоговых органов. Риск низкий
9. Отсутствуют крупные налоговые недоимки, штрафы и пени, а также налоговые переплаты в рассматриваемом периоде	Нет	Да	В 2009 году имела место переплата налога на имущество, так как предприятие не использовало предоставляемые льготы. С помощью налогового планирования риск удалось сократить
10. Суммы налоговой экономии от реализации организацией методов налогового планирования не превышают установленных статьей 199 Уголовного кодекса РФ сумм крупных и особо крупных размеров неуплаченных налогов и (или) сборов и не увеличивают налоговые риски организации	Да	Да	Риск уголовного преследования низкий
Коэффициент соответствия применяемым критериям ( $K_{\text{НР}}$ )	0,6	0,9	Состояние улучшилось
Итоговая оценка ( $K_{\text{ЭФ}}$ )	0,3	0,7	В 2010 году эффективность управления налоговыми рисками ЗАО «БАУТЕК» повысилась

<sup>1</sup> Здесь и далее (1 – 8 критерии): Приказ ФНС России от 30.05.2007 №ММ-3-06/333@ «Об утверждении концепции системы планирования выездных налоговых проверок».



## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК**

1. Ломейко, А.В. Экономико-правовые доктрины, которые необходимо учитывать при налоговом планировании / А.В. Ломейко // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2010. – № IV (2). – С. 47 – 50 (0,4 п.л.).

2. Ломейко, А.В. Риски, связанные с применением налогового планирования на предприятии / А.В. Ломейко // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2011. – № 1 (14). – С. 183 – 188 (0,6 п.л.).

3. Ломейко, А.В. Налоговый бюджет как инструмент управления рисками при налоговом планировании / А.В. Ломейко // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3, Экономика. Экология. – 2011. – № 1 (18). – С. 183– 187 (0,5 п.л.).

### **Публикации в других изданиях**

4. Ломейко, А.В. Критерии законности налоговой оптимизации / А.В. Ломейко // Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции: в 3 ч. / под. общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск : ЦРНС – СИБПРИНТ, 2009. – Ч. 3. – С. 64 – 68 (0,4 п.л.).

5. Ломейко, А.В. Возможные негативные последствия применения налогового планирования на предприятии / А.В. Ломейко // Актуальные вопросы экономических наук : сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции : в 2 ч. / под. общ. ред. Ж.А. Мингалева, С.С. Чернова. – Новосибирск : Издательство НГТУ, 2010. – Ч. 2. – С. 38– 42 (0,5 п.л.).

6. Ломейко, А.В. Использование налогового бюджета для снижения рисков налогового планирования / А.В. Ломейко // Актуальные вопросы

экономических наук : сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции : в 2 ч. / под. общ. ред. Ж.А. Мингалевой, С.С. Чернова. – Новосибирск : Издательство НГТУ, 2010. – Ч. 2. – С. 42– 45 (0,3 п.л.).

7. Ломейко, А.В. Налоговые риски российских предприятий / А.В. Ломейко // Финансы и учет. – 2011. – № 2. – С. 14 – 16 (0,3 п.л.).

8. Ломейко, А.В. Проблемы снижения рисков налогового планирования / А.В. Ломейко // Бухгалтерский учет, аудит и налоги: основы, теория, практика. VIII Всероссийская научно-практическая конференция : сборник статей / МНИЦ ПГСХА. – Пенза : РИО ПГСХА, 2011. – С. 114 – 118 (0,4 п.л.).

9. Ломейко, А.В. Снижение налоговых рисков коммерческих организаций при принятии управленческих решений: Препринт / А.В. Ломейко. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2011. – 20 с. (1,2 п. л.)

10. Ломейко, А.В. Управление рисками при налоговом планировании / А.В. Ломейко // Экономика. Управление. Право. – 2011. – № 1. – С. 68– 71. (0,4 п.л.).

11. Ломейко, А.В. Построение системы налоговой безопасности предприятия / А.В. Ломейко // Актуальные вопросы экономических наук : сборник материалов XX Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. Ж.А. Мингалевой, С.С. Чернова. – Новосибирск : Издательство НГТУ, 2011. – С. 267 – 271 (0,4 п.л.).



10<sup>2</sup>

Подписано в печать 24.11 2011 г. Формат 60 × 84/16.  
Бумага офсетная. Гарнитура Times. Усл. печ. л. 1,0.  
Тираж 100 экз. Заказ 1088.

Волгоградское научное издательство  
400011, Волгоград, ул. Электроресовская, 55.